



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE EDUCAÇÃO
CURSO DE LICENCIATURA PLENA EM PEDAGOGIA À DISTÂNCIA

Ana Célia da silva

O TRABALHO DO GESTOR NA ESCOLA PÚBLICA: Numa perspectiva democrática.

JOÃO PESSOA – PB
2017

S586t Silva, Ana Célia da.

O trabalho do gestor na escola pública: numa perspectiva democrática / Ana Célia da Silva. – João Pessoa: UFPB, 2017.

40f.

Orientadora: Clenice Paulino

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação em Pedagogia - modalidade a distância) – Universidade Federal da Paraíba/Centro de Educação

1. Gestão escolar. 2. Gestão democrática. 3. Participação. I. Título.

UFPB/CE/BS
37.07(043.2)

CDU:

Ana Célia da Silva

O Trabalho do Gestor Na escola Pública: Numa perspectiva democrática.

Monografia: Apresentada para conclusão
do curso de Pedagogia à Distância, do
Centro de Educação da Universidade
Federal da Paraíba.

Orientador (a): Clenice Paulino

**JOÃO PESSOA – PB
2017**

O Trabalho do Gestor Na escola Pública: Numa perspectiva democrática.

Monografia apresentada para conclusão do curso de Pedagogia à Distância, do Centro de Educação da Universidade Federal da Paraíba.

Orientador (a): Clenice Paulino

Aprovada em: 11/12/2017

BANCA EXAMINADORA

Profª Clenice Paulino da Silva Batista

Prof. Orientador

Universidade Federal da Paraíba - UFPB

Prof. Alba Cleide Calado Wanderley

Prof. Convidado

Universidade Federal da Paraíba - UFPB

Prof. Marlene Helena de Oliveira França

Prof. Convidado

Universidade Federal da Paraíba - UFPB

AGRADECIMENTO

Agradeço primeiramente, a Deus que me deu força, para concluir este trabalho.

Agradeço também a meus pais que sempre me incentivaram.

Agradeço também a meus amigos que participaram a todo instante da descoberta de novos conhecimentos.

A minha cunhada que a todo tempo esteve me apoiando e dando força para concluir este trabalho.

Por fim, agradeço a todos que participaram desta etapa tão importante em minha vida.

RESUMO

Nosso estudo aconteceu em duas escolas públicas no município de São José da Lagoa Tapada PB. Teve como objetivo analisar o tipo e a participação da gestão escolar em seus diferentes segmentos, nosso estudo foi desenvolvido por meio de uma pesquisa bibliográfica com natureza qualitativa, e coletas de dados através de questionários e observações, os sujeitos envolvidos em nossa pesquisa foram os gestores das duas escolas bem como alunos e professores, procuramos identificar como é feita a nomeação do profissional para esta função, investigamos se a formação do gestor está relacionado à sua prática e quais implicações isto oferece no campo de trabalho. Assim estruturamos nosso trabalho: A introdução, onde o tema gestão democrática é apresentado, ressaltando sua importância social, bem como os objetivos propostos para o estudo, o primeiro e segundo capítulos compreende o referencial teórico, fundamentando o nosso trabalho sob a luz de importantes teóricos e em seguida o terceiro capítulo com os procedimentos metodológicos.

Palavras-chave: Gestão. Democrática. Participação.

ABSTRACT

This is a work done in two public schools in the municipality of São José da Lagoa Tapada PB. The purpose of this study was to analyze the type and participation of school management in its different segments, our study was developed through a bibliographical research with qualitative nature, and data collection through questionnaires and observations, the subjects involved in our research were the managers of the two schools as well as students and teachers, we try to identify how is the appointment of the professional for this function, we investigate if the training of the manager is related to its practice and what implications this offers in the field of work. This is how we structure our work: The introduction where the democratic management theme is presented, emphasizing its social importance, as well as the objectives proposed for the study, the first and second chapter comprises the theoretical framework grounding our work in the light of important theorists and in followed by the third chapter with methodological procedures.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	9
FUNDAMENTAÇÃO TEORICA.....	10
1. MARCO HISTÓRICO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NO BRASIL.	11
1.1 A CONSTRUÇÃO DO PROJETO POLITICO PEDAGÓGICO.....	14
1.2 <i>A importância dos Conselhos escolares.</i>	16
2-O PAPEL DO GESTOR NA ESCOLA PÚBLICA.	18
2.1 O PAPEL DA GESTÃO FRENTE À SOCIEDADE.....	20
2.2 <i>A importância do conceito e participação da família na escola</i>	21
2.3 As contribuições dos professores na gestão escolar.....	23
3- PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS	25
3.1 TIPOS DE PESQUISA	26
3.2 <i>Sujeitos de pesquisa.</i>	26
3.3 CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE.....	27
3.3.1 EMEFII MARIA MARQUES FORMIGA.....	27
3.3.2 <i>EMEFI Celestino Gomes de Sá.....</i>	28
3.4 Instrumentos de coleta de dados.....	29
3.5 Apresentação e Análise de dados	30
3.5.1 Analisando a EMEFII Maria Marques de Sousa.	30
3.5.2 Analisando a EMEFI Celestino Gomes de Sá	34
CONSIDERAÇÕES FINAIS	39
REFERENCIASBLIOGRÁFICAS.....	40

INTRODUÇÃO

A discussão em torno do tema democracia vem ganhando espaço na atualidade sobre tudo quando este assunto está ligado as instituições escolares, por se tratar de algo tão contemporâneo, permeado de dilemas e ao mesmo tempo tão importante para educação, resolvemos pesquisar, estudar e aprofundar nossos conhecimentos sobre o tema gestão escolar democrática.

Vale salientar, que o trabalho da gestão se configura num processo político administrativo, tem sua característica pautada na orientação organização e viabilidade da educação.

Para que a função do gestor aconteça de forma eficaz é necessário a tomada de decisões, ou seja, escolher estratégias que sejam capaz de resolver problemas e possibilite a realização de um trabalho escolar compatível com a realidade atual.

O eixo central de uma administração escolar deve ser a qualidade do processo ensino- aprendizagem vislumbrando sobre tudo a formação social humana, embora o discurso seja fascinante, a ação da gestão participativa não acontece como mágica, é fundamental neste processo o diálogo argumentativo, o diretor (a) escolar ainda que sendo condutor da instituição não pode atuar de modo coercitivo a expressão dos membros que compõem a escola, sejam eles alunos, professores, pais de alunos e funcionários, todos precisam ser ouvidos e questionados, é um desafio para o gestor (a) educacional o papel argumentativo e nunca trabalhar com ideias prontas, assim, o diretor (a) precisa de uma competência especial, a comunicativa, desse modo ele orienta e não só controla.

Num cenário onde o gestor exerce a função de orientar, mediar e não apenas de chefiar, a escola dispõe de um educador que mesmo vinculado a serviços burocráticos desenvolve um trabalho voltado para a formação humana participativa, onde sujeitos aprendem o poder da comunicação e argumentação.

Entende-se que a gestão para ser democrática exige que haja a contribuição de todos que compõe a instituição, quanto mais os componentes da escola participarem maior são as chances de haver uma relação flexível e menos autoritária entre educadores e todos da comunidade escolar.

Diante dessas inquietações que vivenciamos ao longo dos anos, resolvemos pesquisar o trabalho de gestão na Escola Municipal de Ensino Fundamental I Celestino Gomes de Sá e na Escola Municipal de Ensino Fundamental II Maria Marques Formiga de Sousa ambas localizadas na cidade de São José de Lagoa Tapada PB. E a minha pergunta é – Será que na escola Celestino Gomes de Sá e na escola Maria Marques Formiga de Sousa a gestão acontece de forma democrática e participativa?

Desta forma, traçamos nossos objetivos de modo que, analisamos o tipo e a participação da gestão escolar em seus diferentes seguimentos na Escola Celestino Gomes de Sá e Maria Marques Formiga de Sousa em São José da Lagoa Tapada. Como também Identificamos como é feita a escolha dos diretores, - investigamos se a formação do Gestor está relacionada com o seu trabalho, Identificamos se trabalho de Gestão se dar numa perspectiva participativa, buscando a autonomia da escola. Refletimos como deve ser o papel do diretor para construir uma Gestão democrática.

De acordo com a nossa proposta de trabalho, o primeiro capítulo versa sobre o marco histórico da gestão escolar no Brasil até os dias atuais, assim evidenciou-se a importância do projeto político pedagógico bem como a existência dos conselhos escolares para a formação de uma gestão participativa, no segundo capítulo buscamos uma fundamentação voltada para o papel do gestor na escola pública e suas implicações sociais bem como a importância do conceito e a participação da família na escola, neste capítulo também abordamos as contribuições dos professores na gestão escolar, o terceiro capítulo tratou dos procedimentos metodológicos, sendo que a nossa pesquisa tem caráter bibliográfico exploratório, os sujeitos da pesquisa são alunos e professores de duas escolas municipais do município de São José lagoa Tapada e os instrumentos de coleta utilizados foram: questionários com perguntas objetivas e coletamos informações durante observações nas escolas pesquisadas.

Buscamos respostas para nossas inquietações realizando um levantamento bibliográfico e um estudo de campo o que caracterizou nossa pesquisa qualitativa de caráter exploratório, coletamos nossas informações por meio de questionário que foi entregue a dois gestores de escolas municipais do município de São José de Lagoa

Tapada PB, utilizamos também anotações que foram registradas em nosso diário de campo durante as observações feitas nas escolas.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

1 Marco Histórico da gestão democrática no Brasil.

Falar do processo que envolve o trabalho da gestão, precisa voltar ao passado e buscar as características que fundamentam o trabalho da administração escolar e como chegamos ao conceito de gestão democrática participativa.

Baseado no autor José Querino Ribeiro, concluímos que o assunto administração escolar só foi tratado no Brasil em 1883, esta época o Brasil se tornava uma república, segundo (Ribeiro, 1986, p. 85) “A expressão administração escolar com o título de certa área de problemas pedagógicos tratados em documentos nacionais aparece, pela primeira vez, em 1883 nos pareceres de Rui Barbosa”.

Com esta afirmação não nos resta dúvida, a educação estava começando seu sistema formal e a organização fez surgir à necessidade da figura do administrador escolar.

No período do Estado Novo no governo do presidente Getúlio Vargas a educação no Brasil sofreu fortes influências norte-americanas e nesta época os Estados Unidos tornava-se uma potência e suas teorias eram disseminadas por diversos países, é claro que o capitalismo influenciava a educação que ganhou um caráter técnico-científico “(...) possibilitando a disseminação dos valores morais e a ampliação do número de trabalhadores para atender as exigências do esperado desenvolvimento econômico”. (COLARES e COLARES, 2003, p.24)

Sendo assim, José Querino Ribeiro traz em seu livro Ensaio de uma teoria da administração escolar, (1986) uma análise da teoria de Taylor e de Henry Fayol que são teorias voltadas para a administração.

Então as teorias desenvolvidas para as empresas passaram a ser usadas também na educação, baseado na teoria Taylorista aparece no sistema que hoje

denominamos de Gestão e naquela época denominado de administração escolar a figura do diretor escolar, inspetor de ensino, orientador e supervisor.

Segundo Ribeiro (1986, p.63) uma teoria que surgiu para o sistema educacional ligado a direção escolar foi a taylorista para ele a administração não é igual a organização, pois funciona assim:

(...) administração é um todo que a organização é, apenas, uma das partes.
(...) Assim concebida, a administração se apresenta como um conjunto de processos entrosados e unificados, abrangendo alguns aspectos que a organização, por si só, não poderia resolver, como os da previsão, comando e controle. (RIBEIRO, 1986, p.63).

Na opinião de Ribeiro (1986, p. 64), a teoria que se aplica melhor ao processo pedagógico envolvendo a administração escolar, é a fayolista, tem suas vantagens como “previsão, organização, comando, coordenação e controle”.

Mas, José Querino Ribeiro também faz suas críticas tanto a teoria taylorista quanto a fayolista:

Taylor não dispunha em sua época de conhecimentos e experiências que lhe permitissem distinguir entre as conveniências de sua rigorosa e metodicamente cronometrada análise de trabalho e as inconveniências psicossociais resultantes da superespecialização. (...) outra (crítica) que lhe poderíamos fazer é a que se refere a obsessão da unidade do comando. (RIBEIRO, 1986, p. 62 e 64).

Em fim, apoiados em José Querino Ribeiro (1986, p.64) podemos dizer que as teorias taylorista e fayolista são cientificamente corretas utilizados nas empresas e adaptadas à educação, mas não conseguiram êxito, permanecendo o fracasso escolar, fenômeno que motivou os segmentos da escola pública a buscar melhorias para o processo de ensino- aprendizagem principalmente na administração escolar.

A década de 1930 pode ser apontada como de grandes transformações no âmbito escolar, foi neste período que o sistema capitalista se implantou definitivamente no Brasil, foi também neste período que os educadores da chamada escola nova passaram a disseminar um ideal liberal e democrático.

Após os avanços que começaram a surgir em 1930, o Brasil em 1964 passou seu regime de governo para a ditadura, em duas décadas a educação sofreu sérios

agravos, entre eles; a privatização do ensino, as camadas mais pobres excluídas da educação, e com relação a gestão escolar, governos ditadores proibiram qualquer discursão em relação a gestão democrática.

Com o fim do regime ditador, nos anos 80 o termo gestão democrática participativa ganha destaque, pois neste período buscava se romper com as estruturas burocráticas da ditadura militar.

“A partir do início da década de 1980, com a chamada transição democrática, a sociedade brasileira delineou um novo quadro de mobilização e organização social, suficientemente amplo para provocar mudanças nas relações de poder em todas as áreas, inclusive na educação. Essas mudanças exigiram o redimensionamento de toda comunidade escolar, nos processos de tomada de decisões, tornando se, assim, o principal elemento de democratização no espaço escolar. (HORA, 1994, p.56)

A partir deste período 1980 surgiu um movimento em prol da gestão democrática na escola pública, que este princípio foi incorporado na Constituição Federal de 1988, ficando assim consolidado na carta Magna a gestão democrática participativa no ensino público.

A constituição Federal de 1988 já apontava para modificações necessárias na gestão educacional, com vistas a imprimi-lhes qualidade. Do conjunto dos dispositivos constitucionais sobre educação, é possível inferir que essa qualidade diz ao respeito do caráter democrático, cooperativo, planejado e responsável da gestão educacional, orientado pelos princípios arrolados no artigo 206 da mesma. Entre estes, colocam se a garantia de um padrão de qualidade do ensino e a gestão democrática (FREITAS, 2000, p.58)

Com a aprovação da LDB (Lei de Diretrizes e Bases da Educação) nº 9394/96 ficou regularizado o que estava contido na Constituição Federal e a democratização da escola ganhou força, é importante lembrar que a gestão escolar no Brasil se desenvolveu ligada a ideias globais, visando uma transformação política e social, em outras palavras a escola deixaria de assumir um caráter autoritário e passava ser uma entidade que todos os sujeitos envolvidos no processo educativo participassem.

Podemos então ressaltar que o modelo educacional precisou e ainda precisa de uma ruptura com o modelo tradicional de administração escolar, com o trabalho

centralizado na figura do diretor, o termo gestão escolar democrática significa ideias novas, é um novo paradigma educacional com uma visão transformadora dialógica e dinâmica.

1.1 A construção do Projeto Político Pedagógico.

Ao longo dos anos a educação no Brasil foi influenciada por outros países mais desenvolvidos, isto é, uma herança desde os tempos da colônia, e durante todos estes anos o país passou por muitas lutas para conseguir um modelo de escola pública democrático acessível a todas as camadas sociais que assim optarem a frequentá-la. É importante ressaltarmos uma dicotomia entre as leis criadas no papel e as leis que de fato se aplicam a educação no Brasil.

“As leis são feitas, mas não se providenciam recursos para que sejam cumpridas. Observa-se, no entanto, que o bloqueio contra o acesso e a permanência na escola tem sido furado algumas vezes e em alguns lugares. Mas isso nunca se deu em decorrência da ação dos poderes públicos, e sim como resultado da organização e da luta das classes populares em defesa dos seus direitos em matéria educacional (PILLETTI 1997, p.22).

De acordo com Pilletti as leis são aprovadas no papel, porém os políticos tem o domínio dos recursos destinados a educação fortalecendo esta dualidade escolar onde se perpetua uma classe dominante, pensando nisto é que algumas leis foram criadas para diminuir este abismo escolar entre as classes sociais.

A partir da promulgação da LDB nº 9.394/96 o projeto político pedagógico (PPP) passou a ser obrigatório nas instituições educacionais, e sua construção deve ser coletiva envolvendo todos os sujeitos que compõem a escola, segundo (Pereira, 2004, p. 15) “O Projeto Político Pedagógico é uma proposta que mostra que a escola precisa ser e estar viva”, sendo assim, o PPP é um documento que organiza todo trabalho escolar, vale lembrar que ele é um documento que não se encerra, depende de um processo contínuo e não é imediatista.

Diante as exigências que o mundo global contemporâneo apresenta, nos faz necessário uma reflexão mais apurada acerca da função social da escola e atrelado a isto, a importância do Projeto Político Pedagógico, para que a escola venha

alcançar os objetivos propostos é preciso que a proposta saia do papel e aconteça na prática.

Inegável aos olhos de todos, a escola funciona com a transmissão de conhecimento de geração para geração, é necessário que estes conhecimentos sirvam para a construção da cidadania. Precisamos reforçar o ideal de escola para todos e não mais aceitarmos o que havia no passado, escola para poucos.

Com o ideal democrático o PPP deve ser construído com a participação de todos que compõem a escola. Com a colaboração de todos, os integrantes da escola passam a se sentir sujeitos das ações que acontecem neste espaço que podem vir a provocar mudanças sociais. Assim é o pensamento de Botler:

“É pela via de reflexão e da decisão ponderada que os indivíduos se autogovernam se auto- regulam, se auto- regulamentam, definem seus valores e padrões de conduta, sua própria moralidade. É aí que reside a diferença entre autonomia outorgada e autonomia conquistada, ou seja, a primeira vem pelo discurso instituído pelo Estado, que regula e define padrões de condutas que são vinculadas e aceitos socialmente no sistema educacional, através de argumentos que nem sempre correspondem as reais possibilidades e necessidades de cada comunidade ou unidade escolar. A autonomia conquistada, por sua vez, diz respeito aos padrões construídos pela comunidade escolar, como num código de ética, que vai sendo elaborado na dinâmica própria da realidade organizacional, visto que é elaborado de maneira autêntica singular. (IN BRITO, 2008, p. 127).

Deste modo reafirmamos que a construção do PPP é coletiva, e não uma tarefa restrita ao diretor escolar, pois entende-se que numa gestão democrática a escolha do gestor baseia-se em suas competências e habilidades, com isto ele torna-se capaz de motivar sua equipe e possibilita a participação de todos.

Para que o PPP venha a funcionar dentro da escola é preciso que haja vontade política e que seja dada aos profissionais da educação a oportunidade de se aprofundar através de capacitação teórico- metodológico para que a proposta não seja apenas técnica, mas um instrumento capaz de funcionar na prática.

1.2 A importância dos Conselhos escolares.

O Brasil viveu na década de 1990 uma verdadeira efervescência no tocante a criação de conselhos, obrigatoriamente foram criados conselhos de saúde, de estâncias sociais entre outros e é claro que a educação não poderia ficar de fora, considerando as contribuições que estes órgãos colegiados têm para com ela.

É um dos elementos importantíssimos para a construção de um processo de gestão participativa, com a implementação da Lei de Diretrizes de Bases da Educação Nacional nº9394/96, a função dos conselhos escolares foi deliberada e isto resultou em uma nova perspectiva na condução da gestão escolar pública, o conselho opina nas decisões importantes da escola ajuda a resolver problemas tanto nas questões administrativas quanto nas questões financeiras.

Algumas ações fazem parte das obrigações do conselho, como por exemplo: a construção da proposta pedagógica, o conselho avalia os resultados que a escola obtém no processo de ensino e procura melhorias para a qualidade do ensino, também é o conselho que encaminha ao órgão competente os balancetes com prestações de conta dos recursos utilizados na escola, a frequência dos educadores e administradores é acompanhada pelo conselho escolar, essas são algumas funções deste órgão entre outras, todas as decisões devem ser tomadas em reunião, nenhum conselheiro pode decidir sozinho, ainda que haja consenso sobre a tomada de decisão é preciso o aval de todos para que o processo democrático se consolide.

As informações acima citadas são apoiadas nas afirmações de Werle (2003):

Os conselhos escolares adquirem vida e forma material nas articulações relacionais entre os atores sociais que os compõem; na forma como pais, alunos, professores, funcionários e direção apropriam-se do espaço do conselho, enquanto o constroem, de maneira dinâmica e conflitiva. (WERLLE, 2003, p.12).

Compreende-se que um bom trabalho por parte dos conselheiros contribui com o processo de gestão participativa, processo este que exige dos sujeitos envolvidos novas concepções de ensino, a democracia é um processo contínuo e a escola é uma entidade que deve ter seu papel voltado para a cidadania.

Mesmo sabendo da importância dos conselhos escolares não nos assusta quando ouvimos relatos que em muitas escolas o discurso de uma gestão participativa com um conselho atuante é tarefa escrita apenas no papel, a prática é totalmente contrária, algumas vezes a formação do conselho é feita pelo próprio diretor ou órgão interessado, utilizando pessoas aliadas politicamente e que concordam com tudo e assina papéis, serve apenas para atender exigências governamentais assim é a visão de Paro (2004, p.18).

Esse fenômeno mostra-se particularmente sério quando atentamos para o comportamento de pessoas que, de uma forma ou de outra, se convenceram, um dia, da importância da democracia, mas ao depararem com as dificuldades da prática, foram adotando paulatinamente atitudes cada vez mais distantes do discurso democrático, acomodando-se a elas, mas sem renunciar ao antigo discurso liberal, que acaba servindo tão somente como uma espécie de escudo a evitar que revejam criticamente seu comportamento. (PARO, 2004, p.18)

Mas, é importante ressaltar que existem exemplos positivos, resultados satisfatório da atuação de conselhos escolares na rede pública de ensino, deste modo entendemos que o conselho é um órgão de caráter democrático, sua composição é feita por membros da escola e usuários, fortalecendo as relações escolares com as sociais, com a participação ativa dos conselheiros o princípio de gestão participativa se evidencia.

2 O PAPEL DO GESTOR NA ESCOLA PÚBLICA.

Discutir o papel de gestor escolar tornou-se uma prática presente nos dias atuais, pois ele representa uma figura importantíssima no processo de ensino. Procura-se encontrar o melhor caminho a ser seguido pelos gestores para se chegar ao sonhado processo de escola democrática com autonomia. Ao falarmos neste tema tão evidente gestão democrática é preciso termos em mente o que ele significa, pois uma escola que adota esta perspectiva democrática e autônoma, precisa ter um grupo coeso, onde todos os funcionários desta escola estejam envolvidos neste projeto, é essencial a participação de todos no tocante ao planejamento escolar, falar deste planejamento abrange todas as tomadas de decisões referentes ao trabalho de uma escola e não apenas ao planejamento de aulas e sim do funcionamento da escola. Com esta concepção o gestor consegue propor um trabalho articulado com as pessoas:

A possibilidade da gestão democrática da escola exige do diretor e da equipe diretiva da escola retomar a especificidade da administração da educação escolar, vinculada à natureza da educação, observando três princípios norteadores da nova organização do trabalho pedagógico e da administração escolar: projeto político pedagógico curricular da escola; trabalho coletivo dos atores da escola; conhecimento da ciência pedagógica. (RIBEIRO; MENIN, 2005, p.67)

Sabemos que a gestão educacional vem se estruturando desde os anos 30, com o objetivo de entender a forma de organização, estrutura e planejamento do ser humano em relação às questões sócio educacionais e do estabelecimento do ensino, mas foi a partir de 1996 com a criação da LDB (Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional) que o processo de gestão democrática passa a figurar no cenário educativo, pois as escolas ganhavam alguns níveis de autonomia, tanto no fazer pedagógico como financeiro, assim com a criação dos conselhos escolares a escola passou a agir com uma certa independência do sistema.

Falar de gestão democrática e autônoma não pode excluir a formação profissional e a experiência do diretor escolar, uma vez que é necessária a clareza da condução de um trabalho realizado na escola, os objetivos precisam ser claros, precisam-se traçar metas possíveis de serem alcançadas e quais valores a escola tem como legítimo isto é parte de toda a escola, mas encabeçado pelo gestor, fica

claro a responsabilidade do gestor escolar e mais claro ainda o quanto esta função precisa de formação sobre tudo continuada.

No artigo 67 parágrafo único da LDB evidencia um ponto altamente positivo “a experiência docente é pré-requisito para o exercício profissional de quaisquer outras funções do Magistério, nos termos das normas de cada sistema de ensino”. Nem todos os órgãos mantenedores do ensino público levam isto em consideração, assim como o discurso da autonomia é falso em muitos deles, Vitor Paro faz critica a este assunto já que desde o tempo da ditadura se luta em prol da autonomia das escolas, enquanto que: Paro (200, p.84).

Hoje, quando os donos do poder se apropriaram também do discurso da autonomia e que procuram negar a escola, não pela repressão, mas pelo boicote, das condições materiais de funcionamento, não basta a defesa da autonomia. É preciso principalmente se contrapor á esse movimento que, com o discurso da autonomia – e da necessidade de participação da comunidade e passagem do controle das escolas às mãos da sociedade civil- o que está fazendo é justificar medidas tendentes a eximir o Estado de seu dever de arcar com os custos das escolas.(PARO, 2004, p.84)

Cabe ao gestor competência e habilidades, para articular o processo da interação do próprio grupo pertencente à escola, como trazer a comunidade para a escola e contar com o papel desta frente à sociedade.

Para o bom desenvolvimento do trabalho do gestor é preciso que ele seja conhecedor das leis que regem o ensino, que seja organizado no seu fazer diário.

No olhar voltado a estruturação de uma escola, o diretor é uma figura de valor relevante, por esta razão ele precisa das condições necessárias para conduzir uma tarefa difícil de administrar a escola, precisa ser um ser humano sensível aos problemas existente na escola e seu entorno, capaz de promover o equilíbrio da equipe, tornando-se repetitivo tais afirmações, porém válidas, por expressarem grandes responsabilidade de um gestor que trabalha na perspectiva autônoma e democrática.

2.1 O papel da gestão frente à sociedade

De acordo com os princípios que regem a nossa constituição de 1988, a escola democrática é um ícone capaz de transformar a sociedade possibilitando a cidadania, garantindo assim, a qualidade do ensino capacitando os cidadãos para interagir na vida pessoal, social e profissional.

Para que uma escola alcance um patamar considerado de uma gestão participativa e democrática exige a concepção inovadora de profissionais primeiramente da figura central (o gestor escolar) é importante uma formação que qualifique e fundamental o desenvolvimento do trabalho voltado para construção do desenvolvimento humano e a formação da cidadania, o gestor precisa articular todas as condições humanas e materiais possíveis, o que na visão de Freitas (2000, p.50) isto não ocorre como deveria, pois: “o desenvolvimento de líderes escolares autônomos não ocorre. Os incentivos políticos e institucionais a participação das comunidades escolar e local tem sido poucas e ineficientes na construção da autonomia escolar.”

Assim, a gestão para ser democrática é preciso que haja a contribuição de todos que compõe a instituição, quanto mais os componentes da escola participarem maior são as chances de haver uma relação flexível e menos autoritária entre educadores e todos da comunidade escolar.

Segundo Libâneo (2004) o trabalho do gestor deve ser pautado em diálogo, algumas características como saber ouvir, respeitar e coordenar, devem fazer parte do cotidiano do gestor escolar, que ao longo dos anos a prática vai permitindo-lhe amadurecer as experiências, a liderança do gestor devem sem dúvida motivar a todos envolvidos no âmbito escolar, mantendo assim uma convivência pautada no respeito e confiança, pois um ambiente harmoniosos produz um trabalho de melhor qualidade.

“Muitos dirigentes escolares foram alvos de críticas por práticas excessivamente burocráticas, conservadoras, autoritárias e centralizadoras. Embora aqui e ali continue existindo profissionais com esse perfil, hoje estão disseminadas práticas de gestão participativa, liderança participativa, atitudes flexíveis e compromisso com as necessárias mudanças na educação”. (LIBÂNEO, 2004, p. 217)

Deste modo o gestor tem muito a contribuir com a sua escola e com a sociedade com a formação de uma sociedade humana e igualitária.

2.2 A importância do conceito e participação da família na escola

É comum ouvirmos os comentários referentes a participação da família no cotidiano escolar, portanto, começamos a pensar sobre o conceito de família, ao longo dos anos a instituição família tem passado por várias transformações, foram vários os modelos de família, segundo Costa (2007, p.57) “percebe-se que do ponto de vista da literatura histórica, é possível se referir a quatro grandes modelos de família, observados na modernidade ocidental: o Modelo Aristocrático, o Modelo Camponês, Modelo Proletário e o Modelo Burguês”. Sendo assim o que conhecemos contemporaneamente sobre família tem uma herança deste passado, ao mesmo tempo que hoje temos vários modelos de família ao mesmo tempo, na maioria dos casais, só encontramos um casal de filho ou filhos únicos, os casais podem ser compostos por um homem e uma mulher, ou por dois seres do mesmo sexo, podemos encontrar casais que quando se unem já trazem outros filhos, além disso a mulher que seria no passado só dona de casa hoje ela pode prover financeiramente seu lar.

Pensando nos modelos de família que temos atualmente, enxergamos como é necessário que a escola conheça suas famílias, pois, o modo de vida dos alunos influencia diretamente no comportamento escolar, pensamos, por exemplo: uma criança que passa o dia todo longe de seus pais, a educação desta criança obviamente é compartilhada e muito com outras pessoas, isto não quer dizer que a criança seria mal educada só por que vive com outra pessoa, mas de repente ela pode se tornar uma criança carente de afeto dos pais pode desenvolver um comportamento inadequado, se a escola não conhece o modo de viver desta criança pouco vai poder intervir para ajudar nestes problemas.

Podemos também imaginar crianças que são mal tratadas em seus lares, o comportamento escolar desta criança também será afetado.

Por estas razões, é preciso que os profissionais da educação inclusive educação infantil adote uma postura pesquisadora, busquem teorizar e praticar conhecimentos que viabilizem a prática educacional.

Se um dos princípios da gestão democrática é a participação, então não podemos negar a importância da participação da família na escola, pois nos parece óbvio que é na família que começa a participação e através deste ato que buscamos uma sociedade mais igualitária com ideais mais otimistas:

O novo século promete ao mundo uma nova sociedade. A participação política de muitos favorecerá a plena realização de cada participante como ser humano e apressará a construção da nova sociedade, na qual as decisões políticas serão de todos. (DALLARI, 1991, P. 96).

A escola é parte integrante da sociedade e as influências sociais perpassam seu cotidiano e conseqüentemente a escola influencia as relações sociais, em muitas escolas há um discurso que a escola está aberta à comunidade e a família de seus alunos, entretanto, evidenciamos que a escola na maioria das vezes abre as portas para visitação ou contribui es de mão-de-obra e não há participacão política, onde a família ou a comunidade possa participar das discursões que envolvem o processo de participacão escolar, de acordo com (PARO, P. 16) a comunidade enfrenta dificuldades no processo de participacão escolar, nem todas as escolas possui elei es para diretor, o que seria uma forma da comunidade e a família dos educandos participarem das elei es escolares, Vitor Paro defende uma postura s ria no processo de participacão da família na escola que não seja apenas execu o de tarefas.

  importante ter sempre presente esse aspecto para que não tome a participacão na execu o como fim em si mesmo, quer como sucedâneo da participacão nas decisões quer como maneira de escamotear a ausência desta última no processo. (PARO, 2001. p.16).

Em síntese a participacão das pessoas que trabalham na escola e das famílias dos educandos abre espaço para um ambiente democrático, mesmo existindo muitas dificuldades há mecanismo para que isto aconteça, por exemplo: o conselho escolar e associa o de pais e mestres.

2.3 As contribuições dos professores na gestão escolar

O princípio da gestão escolar democrática e participativa é inerente à prática de uma escola onde a direção, os professores e membros da escola trabalham tomando decisões juntos. Como nos afirma Demo (1997, p.63):

A gestão democrática recebe ênfase explícita no Art. 14, de acordo com os princípios: “participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes”. __com base nisso, asseguram se “progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira.”

Cada dia mais aumenta a compreensão das equipes escolares que todos precisam estar unidos para alcançar os objetivos propostos nos educandários, o professor é peça importante na construção coletiva de um processo democrático o professor torna-se um sujeito contribuinte ativo na prática educativa, e esta prática precisa atender os objetivos da escola que o ideal central deve ser uma aprendizagem de qualidade visando as perspectivas humanas e sociais.

O fazer pedagógico do professor consiste em uma atividade formal e sistematizado, cujo seu objetivo central é o aprendizado, e este não pode limitar se a sala de aula é importante que as vivenciais em sala de aula estejam ligadas as experiências de vida dos alunos e também contemplem as exigências sociais.

Assim um professor ao assumir o seu papel de mediador de conhecimentos, ele se compromete em desenvolver um trabalho significativo para os seus alunos e deste modo contribui com a formação de cidadãos conscientes e capazes de lutar por uma sociedade democrática.

Só se pode aprender a democracia por meio do fazer e da vivência de processos e espaços participativos avaliados, constantemente, em sua qualidade democrática: a aprendizagem conceitual e teórica da democracia tem, na verdade, menor relevância nesse processo. A participação adulta pode ser prognosticada pela participação como estudante, daí a importância da escola dedicar tempo para fazer democracia e promover a participação (WERLLE, 2003, p.24).

Em concordância com o autor acima citado, entendemos que é na escola que formamos cidadãos democráticos, de acordo com a própria vivência escolar e orientados por professores comprometidos com a docência os alunos se tornarão pessoas livres capazes de conduzirem suas vidas com autonomia, mas para que isto aconteça é preciso que a escola vivencie uma gestão democrática e participativa, é por isto que na atualidade a escola precisa de uma nova postura, onde todos os membros envolvidos no processo de escolar cumpram com suas responsabilidades contribuindo para a melhoria do ensino.

Os professores precisam atuar em conjunto com a gestão compartilhando práticas comuns aos alunos, pois dentro da sala de aula não deve haver diferentes objetivos para um mesmo processo, é importante que os professores se reinventem a cada dia, que tenham autonomia e saibam administrar suas próprias salas de aulas, contribuindo com a formação de alunos críticos e responsáveis, capazes de compreender o papel da gestão democrática e participativa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS

A humanidade ao longo dos anos tem buscado interpretações da realidade, a busca por conhecimentos ampliados fez nascer a ciência, inspirando no censo comum que é a maneira mais natural que o ser humano dispõe ele usa a pesquisa para a explicação sistematizada de tudo que ocorre no universo, deste modo surge novos conhecimentos.

Assim a busca pela ciência torna se uma atividade humana fantástica, pois é a procura de um conhecimento seguro segundo Koche (2003, p.33).

O uso de construção, na ciência, reduz ao máximo a ambiguidade a vaguidade dos conceitos, permite aumentar o poder de testes dos seus enunciados, tornando possível prever e discriminar com maior precisão e nitidez quais manifestações empíricas devem ser observadas e aceitas como possíveis confirmadores ou falseadores potenciais, numa observação ou experimentação. (KOCHE, 2003, p.33).

Então a pesquisa científica possui como característica um rigor sistemático, são fases intrínsecas a pesquisa, portanto seguindo o rigor necessário é possível analisar, investigar, compreender e explicar fatos, fenômenos e ações das nossas realidades. Segundo Lakatos e Marconi (2001, p. 43).

A pesquisa pode ser considerada um procedimento formal com métodos de pensamentos reflexivo que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para se conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais. Significa muito mais do que apenas procurar a verdade: é encontrar respostas para questões propostas, utilizando métodos científicos. (LAKATOS e MARCONI, 2001, p. 43).

Portanto, a finalidade de pesquisar é melhorar a prática, a partir dela surge questionamentos e necessidades, partimos dos problemas concretos e buscamos apoio nas teorias procurando formas de reinventar os nossos trabalhos em especial na educação.

3.1 Tipos de pesquisa

O nosso estudo trata-se de uma pesquisa de caráter bibliográfico exploratório que usa o método de observação caracterizando em uma pesquisa de campo e natureza qualitativa, assim o nosso trabalho está relacionado aos fenômenos sociais impactados pela gestão escolar.

Faz-se necessário a inclusão de um questionário que fornecerá elementos capazes de serem ou não mensurados, informações que requerem uma análise e uma investigação do passado e do presente sobre a atuação dos gestores escolares, desta forma a nossa pesquisa torna-se exploratória qualitativa.

3.2 Sujeitos de pesquisa.

O nosso trabalho é composto por um estudo bibliográfico e uma pesquisa de campo realizada na Escola Municipal de Ensino Fundamental I Celestino Gomes de Sá e na Escola Municipal de Ensino Fundamental II Maria Marques Formiga de Sousa, as escolas atualmente são administradas respectivamente pelos professores (F A) e (J F M N) Aqui usamos as iniciais para não comprometer a atuação dos sujeitos, que são partes importantes da pesquisa.

Os sujeitos da nossa pesquisa são os dois diretores das escolas citadas respectivamente, além dos gestores que responderam o questionário de perguntas objetivas durante nossas observações, registramos fala de alunos e professores em nosso diário de campo, sendo assim docentes e discentes das escolas passaram a integrar nossa pesquisa na condição de sujeitos.

Cada unidade ou membro de uma população, ou universo, denomina-se elemento, e quando se torna número de elementos para averiguar algo sobre a população a que pertencem, fala-se de amostra. Define-se amostra, portanto, como qualquer subconjunto universal ou da população [...] Faz-se necessário esclarecer que as interpretações de população e amostra não são fixas. O que em uma ocasião é uma população, em outra pode ser uma amostra ou vice-versa (RICHARDSON, 2007, P. 158).

Neste sentido, no processo metodológico um dos pontos importantes é a escolha da amostragem, nossa opção de trabalhar com gestores, docentes e discentes de duas escolas municipais foi para analisar a concepção destes sujeitos em relação a gestão democrática.

3.3 CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE

3.3 Maria Marques Formiga de Sousa

A escola Municipal de Ensino Fundamental II Maria Marques Formiga de Sousa, está situada em um bairro bem próximo ao centro da cidade, recebe alunos da zona urbana e rural.

Esta escola trabalha com o nível II do ensino fundamental, do 6º ao 9º ano nos turnos manhã e tarde, a noite trabalha com Educação de Jovens e Adultos também do nível fundamental II, possui 143 alunos no turno matutino 84 alunos nos turnos vespertino e no turno noturno são 37 alunos.

A escola conta com 18 professores distribuídos nos três turnos e todos possuem formação em magistério de nível superior, entre eles há alguns com especialização e mestrado.

O gestor tem formação inicial em pedagogia e especialização em Educação de Jovens e Adultos.

A escola apresenta boa conservação, o cuidado com a aparência e higiene é aparente.

O espaço escolar é composto por 6 salas de aulas, 4 banheiros e um salão coberto que serve para os alunos lancharem, não possui uma área livre para a prática de exercícios e brincadeiras.

As salas de aulas são bem iluminadas e climatizadas, há cadeiras e mesinhas para todos os alunos.

A escola não dispõe de biblioteca, sala de vídeo, laboratório de informática, não possui sala de professor, só a sala da administração que abriga os professores e as reuniões também são feitas nesta sala.

A escola não dispõe de um coordenador pedagógico, existe uma coordenadora que auxilia várias escolas do município, o conhecimento é organizado por disciplina e nem sempre há o desenvolvimento de projetos pedagógicos.

A coordenação municipal em conjunto com a direção e os professores organizam e planejam suas atividades escolares.

A avaliação é bimestral, e as notas servem para a aprovação ou reprovação dos alunos.

A instituição possui calendário de atividades como reuniões de pais e do conselho escolar.

3.3.2 EMEFI Celestino Gomes de Sá

A escola Municipal de Ensino Fundamental Celestino Gomes de Sá, está situada em um bairro longe do o centro da cidade, recebe alunos da zona urbana e rural.

Esta escola trabalha com o nível I do ensino fundamental, do 1º ao 5º ano nos turnos manhã e tarde, possui 65 alunos no turno matutino 45 alunos no turno vespertino.

A escola conta com 5 professores distribuídos nos dois turnos e todos possuem formação em magistério em nível superior, entre eles há alguns com especialização.

A gestora tem formação inicial em Geografia e especialização em psicopedagogia.

A escola apresenta boa conservação, o cuidado com a aparência e higiene é aparente.

O espaço escolar é composto por 3 salas de aulas, um laboratório de informática, 2 banheiros 1 pequena sala da direção e outra minúscula sala pros professores, tem uma cozinha de tamanho bem pequeno, assim também é o espaço que alunos usam para lanche, não há condições adequadas para as crianças fazerem seus lanches, tem um pequeno espaço que seria para brincadeiras, porém a desigualdade do terreno torna esta prática impossível.

As salas de aulas são bem iluminadas e climatizadas, há cadeiras e mesinhas para todos os alunos.

A escola não dispõe de biblioteca e sala de vídeo.

A escola não dispõe de um coordenador pedagógico, existe uma coordenadora que auxilia várias escolas do município, o conhecimento é organizado por disciplina e nem sempre há o desenvolvimento de projetos pedagógicos.

A coordenação municipal em conjunto com a direção e os professores organizam e planejam suas atividades escolares.

A avaliação é bimestral, e as notas servem para a aprovação ou reprovação dos alunos.

A instituição possui calendário de atividades como reuniões de pais e do conselho escolar.

3.4 Instrumentos de coleta de dados

Além do levantamento bibliográfico acerca de nosso tema, Gestão Democrática, foi necessário o uso de uma ferramenta que respondesse os nossos questionamentos, sendo assim, o nosso instrumento de coleta foi um questionário retirado em partes do documento pesquisa internacional da OECD sobre ensino aprendizagem (TALIS), composto de perguntas subjetivas e entregue aos gestores de duas escolas municipais do município de São José da Lagoa Tapada PB e posteriormente recebido para continuidade do trabalho. Além disso, foram coletadas informações acerca da gestão escolar nas duas escolas que fizeram parte do meu diário de campo, nele existem informações complementares que ajudaram nas nossas discussões dos resultados.

“Toda coleta de dados, escrita ou oral, é um processo de interação entre pessoas. Portanto, deve-se procurar uma ordem de perguntas que facilite a interação. Assim, não convém passar bruscamente de um tema a outro; não convém fazer e refazer a pergunta em diferentes partes do questionário. (RICHARDSON, 2017, p. 201).”

Para cumprirmos esta etapa do nosso estudo foi preciso uma permanência de um semestre frequentando as duas escolas pesquisadas, colhendo informações anotando falas dos sujeitos em nosso diário de campo, entrega e coleta de questionários, tudo isto resultou em documentação para conclusão do nosso trabalho.

3.5 Apresentação e Análise de dados

Esta parte de nosso trabalho analisa os resultados obtidos através de uma pesquisa com característica qualitativa.

Para obter os dados, pesquisamos em duas escolas durante todo semestre, usamos como instrumento para esta coleta, o questionário com perguntas objetivas e através de nossas observações e permanência na escola. Colhemos dados e anotações em um diário de campo que aparecerão neste tópico do nosso estudo.

Visitamos as duas escolas com um propósito de analisar o tipo e a participação da gestão escolar em seus diferentes segmentos, além disso, buscamos saber como é feita a escolha dos gestores, e qual a relação entre a formação com seu trabalho, e por fim identificamos se a gestão nas duas escolas tanto na escola EMEFII Maria Marques de Sousa como EMEFI Celestino Gomes de Sá acontece numa perspectiva participativa e democrática.

3.5.1 Analisando a EMEFII Maria Marques de Sousa.

De acordo com as respostas do questionário respondido pelo Gestor (J F) ele é do sexo masculino tem menos de 40 anos, exerce a função apenas nesta escola

num período de três anos, é graduado em pedagogia e pós-graduado em Educação de Jovens e Adultos, é tem cinco anos de experiência como docente.

Esta informação responde a um de nossos questionamentos, a relação da formação do gestor com sua atuação. De acordo com os professores da Educação de Jovens e Adultos

Professor A:

“Os conhecimentos que o diretor (J.F) tem nesta área de EJA nos ajuda muito, ele participa ativamente dos planejamentos e nos auxilia com uso de metodologias específicas dessa modalidade”.

Professor B:

“O trabalho com EJA não é fácil, esbarramos em muitas dificuldades, o fracasso e a evasão escolar são nossas maiores preocupações, e neste sentido o gestor é nosso aliado, sempre preocupado com a frequência e aprendizado dos alunos, ele busca novas metodologias, procura motivar as aulas sempre com proposito de nos ajudar.”

Professora C:

“Quando comecei a trabalhar com EJA não tinha nem uma experiência com esta modalidade e se não fosse o apoio pedagógico que o gestor me deu, confesso que tinha desistido.”

Esta atitude por parte do gestor condiz com o propósito de gestão democrática onde o compromisso acontece no coletivo. Para como afirma Valerien (1993, p.15), “[...] o diretor é cada vez mais obrigado a levar em consideração a evolução da ideia de democracia, que conduz o conjunto de professores, e mesmo os agentes locais, a maior participação, a maior implicação nas tomadas de decisões.”

Quando perguntamos aos professores do ensino fundamental sobre as implicações da formação do gestor à sua prática a resposta foi:

Professora A:

“Como gestor (J F) é muito participativo a sua formação acadêmica permite uma sensibilidade ao nosso trabalho, muitas vezes o que nos parece um problema de difícil solução, ele consegue com muita calma buscar elementos teóricos que ao transforma-los em práticas surte efeitos fantásticos”

Professora B:

“Sabemos que dirigir uma escola não é fácil, mas nosso gestor tem procurado agir com profissionalismo e competência, ele possui um embasamento teórico que nos permite levar nossas questões até ele sem medo de críticas negativas, realmente ele é um forte parceiro no nosso trabalho.”

Professora C:

“Nosso gestor possui um conhecimento abrangente nas questões ligadas a pedagogia e acredito que sua formação como pedagogo é quem permite estes conhecimentos iniciais, além disto, ele é um eterno estudante.”

A nossa conclusão sobre a formação do gestor é que ela influencia positivamente na sua prática, viabilizando seu trabalho que o torna dinâmico e capaz de resolver problemas que aparecem no dia-a-dia, como afirma Silva Junior (1994 p.84-87).

A educação está no ponto de partida e no ponto de chegada da ação administrativa. No ponto de chegada, sob a forma de intervenção pedagógica na “Práxis” com o auxílio da administração. No ponto de partida, sob a forma de subsídios teórico que respalda a ação administrativa a ser elaborada. Em sentido estrito, administração é sempre da “educação” que lhe determina o substrato teórico e a direção da prática (SILVA JUNIOR, 1994, p. 84-87).

Mesmo constatando a eficiência do gestor, procuramos saber como é feita a escolha dele nesta escola e apesar das qualidades que possui, a escolha é feita por cargo de confiança o que pode vir a ser um fator de interferência no papel democrático da escola, embora nesta escola isto não aconteça, mas a afirmação de Bordenave, (1998, p.40) é pertinente:

Com esta afirmação do diretor evidencia que a participação de todos os sujeitos nas tomadas de decisões ainda não acontece, a participação está ligada a visita e não as discursões do projeto pedagógico; o que possibilitaria de fato uma gestão democrática e participativa, pois: Com esta afirmação do diretor evidencia que a participação de todos os sujeitos nas tomadas de decisões ainda não acontece, a participação está ligada a visita e não as discursões do projeto pedagógico; o que possibilitaria de fato uma gestão democrática e participativa, pois:

[...] o fato de nossa sociedade estar estratificada em classes sociais superpostas e com interesses às vezes antagônicos nos leva a perguntar se uma estrutura como a nossa favorece a participação, admitindo se que só se participa realmente quando se estar entre iguais (BORDENAU, 1998, p.40).

Entretanto o gestor se mostra consciente do papel de uma gestão que busca a autonomia nos processos que envolvem o ensino- aprendizagem segundo ele: *“há uma preocupação de sua parte para que o bom relacionamento dentro da escola se já efetivo, procura motivar sua equipe e abre espaço para o diálogo e a participação dos professores no planejamento de suas atividades anuais sejam eles curriculares culturais e comemorativos”* (J.F. gestor).

O gestor respondeu ser totalmente favorável a liberdade dado aos professores na escolha de suas metodologias de ensino, afastando a hipótese de que este comportamento pode favorecer um ensino fraco, além disso, assume uma postura responsável referente aos horários de planejamento e das aulas.

Este papel motivador e organizacional é importante e envolve a participação do líder e dos liderados segundo Bergamini (1997, p.34)

O líder enquanto tal só é autorizado a exercer o seu poder à medida que o seguidor reconheça nele grande sensibilidade interpessoal. O seguidor só terá percepção positiva do líder a medida que ele não só conheça as suas expectativas, mas também seja quem o ajude a atingir aquilo que por ele é desejado. Caso esse líder se interponha entre o seguidor e os objetivos que ele pretende atingir, dificultando ou impedindo essa busca, logo perdera a sua posição como alguém que mereça ser seguido (BERGAMINI, 1997 p. 34).

Quanto à análise da participação da gestão em diferentes segmentos, perguntamos ao gestor como é a participação dos pais e da comunidade na escola *“a escola está de portas abertas para os pais e a comunidade visitar e a participação em eventos comemorativos. Porém, em outros aspectos é difícil contar com a participação, mas tenho tentado”*.

Quando pais e professores estão presentes nas discursões dos aspectos educacionais, estabelecem-se situações de aprendizagem de mão dupla: ora a escola estende sua função pedagógica para fora, ora a comunidade influencia os distintos da escola. As famílias começam a perceber melhor o que seria um bom atendimento escolar, a escola aprende a ouvir sugestões e aceitar influências (MAIA; BOGONI, 2008, p. 23).

Na fala do diretor evidencia-se que a participação de todos os sujeitos nas tomadas de decisões ainda não acontece, a participação está ligada a visita e não as discursões do projeto pedagógico; o que possibilitaria de fato uma gestão democrática e participativa, pois:

3.5.2 Analisando a EMEFI Celestino Gomes de Sá

Nesta escola a gestora tem mais de 50 anos de idade, é graduada em pedagogia é pós-graduada em psicopedagogia, exerce a docência a mais de quinze anos e há cinco anos assume a direção desta escola como única função profissional.

Perguntamos a ela se a sua formação contribuía para o seu trabalho, ela nos respondeu *“a minha experiência como docente contribui muito com o trabalho de gestão, porém senti necessidade de uma pós- graduação em psicopedagogia, pois a função de diretora exigia ainda mais que eu conduzisse as relações interpessoais, nesta função eu vi que o trabalho vai além da sala de aula e envolvia todos os que compõem a escola.”*

Os funcionários em geral, embora não trabalham em funções propriamente docentes, nem por isto deixam de emprestar o seu esforço na concretização dos objetivos educacionais. Em vista disso, sua participação na gestão da escola deve levar em conta, não apenas sua colaboração no

empreendimento, mas também seus interesses e reivindicações enquanto trabalhadores que são. (PARO, 2006, p. 162-163).

Perguntamos aos alunos como era a atuação da gestora:

Aluno A:

“A gestora é brava, põe ordem na escola, mas quando a gente precisa ela é legal”.

Aluno B:

“Eu gosto das festinhas que ela faz”

Aluno C:

“A tia diretora tem cara de brava, as vezes quando chegamos cumprimentamos ela sorrindo e ela nem rir”

Quando questionados sobre o conceito de participação na escola, os alunos responderam:

Aluno A:

“Nós participamos das aulas, assim (...) brincamos no recreio, tem comemorações, como São João, dia das crianças, festa do folclore e passeio no trenzinho da alegria”

Aluno B:

“Participar, agente participa vindo todos os dias sem faltar e é preciso vim de farda.

Aluno C:

“Nossa participação é apenas assistindo aula na sala, mas eu tenho vontade de dizer algumas coisas que eu desejo mudar na escola, (...) eu tenho vontade de dizer, mas, tenho medo da professora brigar”.

Percebe-se como a experiência docente e a formação continuada interfere de forma positiva no trabalho da gestora, a fala dos alunos explica um misto de quem governa com seriedade e conduz o trabalho com sutileza que o cargo exige, porém fica claro que os alunos pouco conhecem o processo de participação, mas já tem aqueles que manifestam o desejo de expressar-se.

A escolha do diretor é através de cargo de confiança, mesmo o processo de escolha sendo por esta via, a gestora apresenta disposição para implantação de uma gestão participativa segundo ela, está sempre atenta para que o desenvolvimento dos professores esteja de acordo com os objetivos da escola.

Concorda que os professores tenham liberdade para escolher suas metodologias, tem consciência que precisa criar uma atmosfera ordeira na escola, nas suas respostas ficou claro a necessidade dentro da escola de técnicos em laboratório de informática e outros aparelhos de multimídias como também de uma biblioteca dentro do espaço escolar.

Quanto ao orçamento financeiro é decidido pelo conselho de classe, assim nos informou a gestora.

No tocante a participação, a escola vive bem este assunto entre os professores e funcionários, mas quando o assunto é a comunidade, alunos e pais, a participação se restringe a visita e mão-de-obra, eles não opinam nas discussões e tomadas de decisões.

Perguntamos aos professores como é a participação da comunidade e dos pais e dos alunos na escola, e se eles opinam no processo de ensino.

Professora A:

“Não, acho difícil, pois os alunos são novinhos para pensar neste assunto e os pais tem pouco estudo para tomar decisões importantes como essas, mas quem sabe num futuro próximo possamos tentar”.

Professora B:

“Nós somos conscientes de que a participação dos pais e dos alunos nas questões da escola é algo importante e que poderia nos ajudar com o trabalho em

sala de aula, porém não é uma tarefa fácil conciliar estas relações, talvez por isto esta prática ainda não acontece na nossa escola”

Professora C:

“A escola recebe todos da comunidade seja pais de alunos ou não, todos podem participar principalmente quando precisamos de ajuda.”

Neste sentido Libâneo (2004, p.79) afirma que:

A participação é o principal meio de assegurar a gestão democrática da escola, possibilitando o envolvimento de profissionais e usuários no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar. Além disso, proporciona uma melhor conhecimento dos objetivos e metas, da estrutura organizacional e de sua dinâmica, das relações da escola com a comunidade, e favorece uma aproximação maior entre professores, alunos e pais. (LIBÂNEO, 2004, p.79)

3.5.3 Análises dos dados

O nosso estudo procurou verificar se em duas escolas municipais de São José da Lagoa Tapada se a gestão acontece de forma democrática e participativa.

Nos dois ambientes pesquisados os diretores possuem autonomia para dirigir as escolas, são dois profissionais qualificados, suas contratações são por cargo de confiança, ou o que nos municípios pequenos são denominados de indicações políticas, mesmo assim nas duas escolas este fator não atrapalha em nada o bom desenvolvimento dos trabalhos e o relacionamento com membros das duas escolas pesquisadas.

A observação do ensino em sala de aula é frequente por parte dos gestores bem como as sugestões de melhorarias para o trabalho docente, favorecendo o desenvolvimento dos educandos numa sociedade tão exigente como a que vivemos.

Com frequência os gestores informam aos seus professores, oportunidades de atualizarem seus conhecimentos e habilidades, algo bem positivo para o processo de democratização da escola, de acordo com Libâneo (2001, p.7)

De fato, a organização e gestão refere-se aos meios de realização do trabalho escolar, isto é, à racionalização do trabalho e à coordenação do esforço coletivo do pessoal que atua na escola, envolvendo os aspectos, físicos e materiais, os conhecimentos e qualificações práticas do educador, as relações humano-interacionais, o planejamento, a administração, a formação continuada, a avaliação do trabalho escolar. Tudo em função de atingir os objetivos. Ou seja, como toda instituição as escolas buscam resultados, o que implica uma ação racional, estruturada e coordenada. Ao mesmo tempo, sendo uma atividade coletiva, não depende apenas das capacidades e responsabilidades individuais, mas de objetivos comuns e compartilhados e de ações coordenadas e controladas dos agentes do processo. (LIBÂNEO, 2001, p.7)

Nas nossas investigações nas duas escolas, apuramos que a o projeto político pedagógico existe e os gestores informaram da contínua construção da proposta, algo que consideramos positivo já que o ideal é que o PPP não seja um documento concluso ele precisa ser revisto de acordo com as necessidades escolares.

No tocante ao conselho escolar existe e atua, nossa observação negativa é em relação a sua formação, pois os componentes são professores e funcionários das duas escolas pesquisadas, ficando de fora a participação importantíssima dos alunos e seus pais.

Sendo assim os resultados mostram a importância do fazer pedagógico numa perspectiva democrática para a qualidade do ensino e todas as interferências sociais que este provoque, avanços importantes tem acontecido neste sentido dentro das duas escolas, entretanto evidencia-se a necessidade da presença da comunidade de modo efetivo, conhecendo a proposta pedagógica das escolas e participando das tomadas de decisões, segundo Libâneo (2001,p.07)

A gestão democrática-participativa valoriza a participação da comunidade escolar no processo de tomada de decisão, concebe a docência como trabalho interativo, aposta na construção coletiva dos objetivos e funcionamento da escola, por meio da dinâmica intersubjetiva, do diálogo, do consenso. (LIBÂNEO, 2001,p.07).

A qualidade da educação baseia-se no fortalecimento de sua escola, quando esta conquista sua autonomia e trabalha pautada nos ideais democráticos, contribui para a construção de uma sociedade mais justa e participativa onde os cidadãos exercem realmente sua cidadania.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base nos meus estudos pude concluir que o tema gestão escolar tem sua relevante importância no meio estudantil, mesmo esta profissão tendo começado em séculos passados a necessidade de estudo e aperfeiçoamento ainda é grande na contemporaneidade.

Considerando esta relevância me propus a estudar diversos autores que tratam deste tema a exemplo de, Libâneo, Vitor Paro, Gadotti, Werle, documentos importantes como a Constituição Federal, a LDB e outros autores não menos importantes, que dedicam suas vidas estudando e contribuindo para um processo de ensino melhor neste país.

Durante todo meu percurso estudantil a gestão escolar me chamou atenção, em algumas escolas com o sistema rígido, outras mais acolhedoras e sempre a gestão figurou com eixo central.

Na minha pesquisa tive oportunidade de vivenciar duas escolas de níveis diferentes e consegui respostas para as minhas inquietações.

Apurei que nas duas escolas a escolha do gestor é por cargo de confiança, nos dois casos que estudei, são profissionais bem qualificados competentes e merecedores de assumirem tal função, entretanto me resta a pensar, como a escolha é ligada a política partidária, poderia ser alguém sem preparação e que não fizesse parte do quadro efetivo, comprometendo o desenvolvimento do ensino.

Quanto à formação dos diretores, ficou bastante claro como é importante à formação acadêmica inicial e continuada, bem como a experiência docente ajuda a conduzir os trabalhos da gestão.

O que faltou nas duas escolas foi à participação da comunidade, dos pais e dos próprios alunos nas tomadas de decisões, estes sujeitos precisam conhecer o

regimento interno da escola e a proposta pedagógica, a partir daí iniciar o processo político participativo.

Apesar de alguns impedimentos que ainda há nas duas escolas, se percebe uma vontade política por parte dos membros das escolas, de cada dia tornarem ambientes democráticos em seus diferentes segmentos.

Assim posso dizer que os meus objetivos foram respondidos e que deste modo nasceu uma vontade maior de estudar e quem sabe intervir ainda que teoricamente no processo de gestão democrática participativa destas escolas.

Referências bibliográficas:

BERGAMINI, Cecilia w. **Motivação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1997.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição Federativa do Brasil**: Promulgada em 05 de outubro de 1998, com as alterações adotadas pelas emendas constitucionais nº1/92 e 28/2000 e Emendas Constitucionais de Revisão nº1 a 6/94 Brasília: Senado Federal Subsecretaria de Edições Técnicas, 2000. 393.

BRASIL, **Lei nº9394**, 20 de dezembro de 1996, Diário oficial da União, nº 248,1996.

Brito Cesar Lobato (Org.); Guerdin, Evandro Luiz;... et al. **Ética e Formação de professores**. Manaus: UEA edições: Rafaela, 2008.

BORDENANE, Juan E. Diaz. **O que é participação, coleção primeiros passos**, 2º ed São Paulo, editora Brasiliense, 1985.

COLARES, Anselmo Alencar. & COLARES, Maria L.I. Souza. **Do autoritarismo repressivo à construção da democracia participativa**: historia e gestão educacional. Anpae, Campinas-SP, Autores Associados, 2003.

COSTA. J.C.C. **Modernidade e a Pós-modernidade**: Uma Breve Cartografia e as suas consequências sobre gênero, identidade e práticas culturais. João Pessoa. 1º ed. UFPB, 2007.

DALLARI, Dalmo de Abreu. **O que é participação política**. Coleção primeiros passos, 9º ed. São Paulo, Editora Brasiliense, 1991.

DEMO. Pedro. **A nova LDB**: ranços e avanços. 5 ed. Campinas: papirus, 1997.

Disponível em < <https://w.w.w. Significados.com. br.>> acessado em: 23 de agosto de 2017.

FREITAS, Katia Siqueira de. **Uma Inter-relação**: Políticas públicas, gestão democrático-participativa da escola pública e formação da equipe escolar. Em Aberto, Brasília, V. 17, n.72, p. 47-59, fev. /jun., 2000.

HORA, Dinair Leal de. **Gestão democrática na escola**. São Paulo: papiros, 1994.

MAIA, Benjamim Perez; Bogoni, Gisele D Angeles. **Gestão Democrática. Coordenação de Apoio à Direção e equipe pedagógico – CADEP**. 2008 Disponível em: <<http://www.diaadiaeducacao.pr.gov.br/portals/cadep/gestao-democratica>>. acesso em: setembro, 2017.

MARCONI, Marina Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do Trabalho Científico**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: Teoria e Prática**. Ed.5. Goiânia: Alternativa, 2004.

LIBÂNEO, José Carlos. “**O sistema de organização e gestão da escola**” In: LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão da Escola - teoria e prática**. 4ª ed. Goiânia: Alternativa, 2001.

PARO. Vitor Henrique. **Escritos sobre Educação**: 1º ed. Xamã, São Paulo SP, 2001.

PARO. Vitor Henrique. **Gestão Democrática da escola pública**. 3ª edição. São Paulo-SP: Ática, 2004.

PILLTTII, Nelson. **Historia da Educação no Brasil**. São Paulo: Ática, 1997.

KÖCHE, J.C. **Fundamentos da Metodologia Científica**: teoria da ciência e iniciação à pesquisa. 21. ed. Petrópolis: Vozes, 2003.

RIBEIRO, A. I. M; MENIN, A. M. C. **Formação do gestor educacional: necessidades da ação coletiva e democrática**. São Paulo: Arte e Ciência, 2005.

RIBEIRO, José Querino. **Ensaio de uma teoria da administração escolar**. 2ª Edição revisada, anotada e ampliada por João Gualberto de Carvalho Meneses. São Paulo Saraiva, 1986.

RICHARDSON, R.J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 2007.

SILVA Jr. Celestino A. **A organização do Trabalho na Escola**: a prática existente e a teoria necessária. Cadernos de pesquisa, São Paulo, nº 59, 1986.

WERLE, Flavia Obino Corrêa. **Conselhos escolares: implicações na gestão da escola básica**. Rio de Janeiro. Dp&A .2003.

VALERIEN, Jean, Dias, João Augusto. **Gestão** da escola fundamental: subsídios para análise e sugestão de aperfeiçoamento. São Paulo: Cortez; Brasília: UNESCO/ MEC, 1992.

VIEIRA, Sofia Lerche. Escola- função social, gestão e politica educacional In: FERREIRA, Naura S. Carapeto.& Aguiar, Marcia A.S (orgs) **gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos**. 2º ed. São Paulo, Cortez, 2001.